air
ASSOCIAZIONE ITALIANA INVESTOR RELATIONS

In collaborazione con

EURONEXT CORPORATE SOLUTIONS

common.

Capital Markets Day oltre le best practice

Trend, aspettative degli investitori e nuove dinamiche del dialogo con il mercato.

Insight Report

Evento 20 ottobre 2026

Highlights

Il Capital Markets Day è uno strumento di comunicazione strategica. Il suo valore dipende dalla capacità di collegare visione, obiettivi misurabili e relazione continuativa con il mercato. Dal confronto emergono sei indicazioni per renderlo più efficace.

.01 I CAPITAL MARKETS DAY DIVENTANO PIÙ FOCALIZZATI

Lo studio Euronext, condotto su 253 società dei principali mercati europei, conferma la selettività dei CMD: il 26% degli emittenti analizzati ne ha organizzato uno nel periodo aprile 2025–marzo 2026. I formati diventano più efficienti, con una crescente attenzione a obiettivi concreti e verificabili.

.02 LA QUALITÀ DELL'INFORMAZIONE SOSTIENE LA CREDIBILITÀ DELLA STRATEGIA

Coerenza dei messaggi, chiarezza delle assunzioni e capacità del management di spiegare come intende realizzare gli obiettivi sono elementi essenziali per consentire al mercato di valutare la strategia aziendale.

.03 IL DIALOGO NON SI ESAURISCE NELL'EVENTO

Roadshow, incontri con investitori, site visit e approfondimenti tematici ampliano le opportunità di relazione. Il CMD rappresenta un momento centrale di un processo che prosegue durante l'intero anno.

.04 GLI IMPEGNI VENGONO VERIFICATI NEL TEMPO

La comunicazione di target e obiettivi futuri espone la società alla valutazione successiva del mercato. La trasparenza sulle assunzioni del piano e la capacità di spiegare tempestivamente i cambiamenti contribuiscono a preservare la fiducia degli investitori.

.05 LA PREPARAZIONE COINVOLGE ANCHE LA GOVERNANCE AZIENDALE

Il lavoro preparatorio può rafforzare il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione, la conoscenza della strategia e la responsabilità del management rispetto agli obiettivi comunicati.

.06 L'ASCOLTO DEL MERCATO ORIENTA LA COMUNICAZIONE, NON LA STRATEGIA

Perception Study, monitoraggio del consensus e dialogo continuativo aiutano le Investor Relations a comprendere aspettative ed esigenze degli investitori, mentre la definizione delle priorità strategiche rimane responsabilità dell'azienda.

I promotori dell'iniziativa

Promuove la cultura e lo sviluppo della professione Investor Relations in Italia, favorendo la condivisione di competenze, il confronto tra professionisti e il dialogo tra società quotate e comunità finanziaria.

Affianca le società quotate nelle attività di Investor Relations, attraverso servizi di advisory che consentono di identificare analiticamente azionisti correnti e investitori potenziali, oltre a fornire soluzioni digitali a supporto del dialogo con il mercato.

Società di consulenza specializzata in comunicazione corporate e sostenibilità. Affianca le società nella definizione di contenuti strategici e narrative aziendali, traducendo la complessità in strumenti di comunicazione chiari e accessibili ai diversi stakeholder.

Le voci del confronto

SALUTI INTRODUTTIVI

Micaela Ferruta
Membro del Consiglio Direttivo AIR
Head of Corporate Broking and Specialist, Intermonte

PRESENTAZIONE DELLO STUDIO EURONEXT

Francesco Paolo Virgilio
Head of IR Advisory, Euronext Corporate Solutions

LEADERSHIP, GOVERNANCE E PERCEZIONE DEL MERCATO

Monica D'Ascenzo
Giornalista, Il Sole 24 Ore

TAVOLA ROTONDA

Marco Porro
Head of Investor Relations
A2A

Valeria Godi
Investor Relations
Assicurazioni Generali

Oriana Bastianelli
Head of Analysis & ESG
Kairos Partners

Moderazione

Claudio Accardi
Partner & Client Director
Common

CONCLUSIONI

Patrizia Celia
Head of Large Caps & Investment Vehicles, Euronext

Oltre le best practice

Il Capital Markets Day è uno dei principali momenti di confronto tra società quotate e comunità finanziaria. Un'occasione per presentare la strategia, condividere obiettivi e rendere visibile il percorso di creazione di valore.

MA COSA DETERMINA L'EFFICACIA DI QUESTI APPUNTAMENTI?

Il 20 ottobre 2026, **AIR – Associazione Italiana Investor Relations, Euronext Corporate Solutions e Common** hanno riunito a Palazzo Mezzanotte professionisti delle Investor Relations, società quotate, investitori e osservatori del mercato per approfondire l'evoluzione dei Capital Markets Day e il ruolo che svolgono nel dialogo finanziario.

Ad aprire l'incontro, **Micaela Ferruta**, membro del Consiglio Direttivo AIR e Head of Corporate Broking and Specialist di Intermonte, ha richiamato l'importanza dei Capital Markets Day in un contesto caratterizzato da incertezza economica e geopolitica. Ha inoltre sottolineato il ruolo centrale delle Investor Relations nella costruzione di un dialogo evoluto e trasparente con il mercato, dalla preparazione dell'evento alle attività che ne seguono.

Dai risultati dello studio proprietario di Euronext Corporate Solutions, alla prospettiva giornalistica di Monica D'Ascenzo, fino al confronto tra A2A, Assicurazioni Generali e Kairos Partners, l'incontro ha permesso di osservare il Capital Markets Day da prospettive complementari.

Al centro, tre questioni: la continuità della relazione con il mercato, la credibilità degli impegni assunti e il valore del lavoro preparatorio.

Questo Insight Report raccoglie e organizza i principali contenuti emersi, con l'obiettivo di offrire alla comunità delle Investor Relations spunti di riflessione e indicazioni utili per progettare momenti di confronto sempre più rilevanti per le società e per gli investitori.



L’evoluzione dei Capital Markets Day in Europa

253
SOCIETÀ EUROPEE ANALIZZATE

26%
SOCIETÀ CHE HANNO ORGANIZZATO UN CMD

94%
EVENTI TRASMESSI IN WEBCAST

46 min
DURATA MEDIA DELLE SESSIONI Q&A

I Capital Markets Day si confermano strumenti centrali nella comunicazione strategica delle società quotate, attraverso i quali il management condivide prospettive aziendali, priorità operative e obiettivi di creazione di valore.

È quanto emerge dalla terza edizione dello studio proprietario di Euronext Corporate Solutions, presentato da Francesco Paolo Virgilio, Head of IR Advisory. L’analisi ha coinvolto 253 società appartenenti ai principali indici di sei mercati europei, nel periodo aprile 2025 – marzo 2026.

UN APPUNTAMENTO SELETTIVO

Il 26% delle società analizzate ha organizzato un CMD, con l'Italia come mercato più attivo, pari a circa un terzo degli eventi. La diffusione dei CMD rimane stabile rispetto agli anni precedenti: le società privilegiano appuntamenti legati a passaggi strategici significativi, come nuovi piani industriali, trasformazioni del business o decisioni di allocazione del capitale.

FORMATI PIÙ EFFICIENTI, MAGGIORE SPAZIO AL DIALOGO

La durata media dei CMD è diminuita da quasi quattro ore nel 2025 a circa tre ore nel 2026. Il 94% degli eventi analizzati è stato trasmesso in webcast e oltre il 90% ha previsto sessioni di Q&A, della durata media di 46 minuti. La maggiore sintesi dei formati si accompagna quindi al mantenimento di spazi significativi di confronto tra management e investitori.

DALLA VISIONE STRATEGICA AGLI OBIETTIVI MISURABILI

I CMD sono sempre più orientati alla concreta attuazione della strategia, con piani prevalentemente a due-cinque anni e obiettivi misurabili. Accanto ai risultati finanziari, assumono crescente rilevanza sostenibilità e innovazione, ormai parte integrante dell'equity story. Circa il 75% degli eventi dedica spazio ai temi ESG, mentre AI e trasformazione tecnologica sono sempre più associate a obiettivi di efficienza, produttività e crescita.

LA DIFFERENZIAZIONE SI SPOSTA SULLA QUALITÀ DEI CONTENUTI

Nel confronto sull'ultimo triennio emerge una sostanziale stabilità nella diffusione dei Capital Markets Day, accompagnata da una maggiore disciplina nella loro organizzazione. In un contesto di formati sempre più consolidati, la capacità di distinguersi dipende dalla qualità della strategia comunicata, dalla chiarezza degli obiettivi e dalla credibilità degli impegni assunti verso il mercato.

Leadership, governance e percezione del mercato

Un Capital Markets Day può essere paragonato a una sfilata di moda: un momento pubblico relativamente breve, che restituisce il risultato di mesi di preparazione, durante i quali ogni scelta contribuisce alla percezione finale.

È il parallelismo proposto da **Monica D'Ascenzo**, giornalista de **Il Sole 24 Ore**, per riflettere sul rapporto tra leadership, governance, comunicazione e credibilità delle società quotate.

IL MERCATO NON PARTE MAI DA ZERO

Quando una società presenta un nuovo piano industriale, investitori, analisti e media hanno già costruito una propria lettura dell'azienda, fondata sui risultati precedenti, sulla reputazione del management e sulla coerenza delle comunicazioni. **Il Capital Markets Day diventa quindi un momento in cui questa percezione può essere confermata, rafforzata o rivista.**

LA CREDIBILITÀ DEL MANAGEMENT INCIDE SULLA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA

Presentare obiettivi ambiziosi non è sufficiente a convincere il mercato. Ogni target viene valutato anche alla luce della capacità dimostrata dal management di rispettare gli impegni precedentemente assunti. Attraverso alcuni casi internazionali, tra cui Disney, Salesforce, General Electric e Tesla, Monica D'Ascenzo ha mostrato come **le reazioni del mercato dipendano anche dalle aspettative già incorporate nelle valutazioni e dalla credibilità degli annunci.**

LA QUALITÀ DELL'INFORMAZIONE CONTA PIÙ DELLA QUANTITÀ

Una comunicazione efficace richiede metriche comprensibili, coerenti nel tempo e riconciliabili con i risultati finanziari. È altrettanto importante esplicitare le priorità strategiche, comprese le scelte di allocazione del capitale e le eventuali rinunce. **La chiarezza permette a investitori e osservatori di comprendere la direzione dell'azienda e le leve attraverso cui intende raggiungere i propri obiettivi.**

IL MANAGEMENT È PARTE DELLA PERCEZIONE AZIENDALE

Il management non è soltanto il soggetto che comunica la strategia: attraverso i propri comportamenti contribuisce alla percezione che il mercato costruisce della società. La sessione Q&A assume quindi un ruolo centrale. **Il modo in cui il management risponde alle domande, affronta le criticità e riconosce eventuali punti deboli incide sulla valutazione della sua credibilità.**

LA VERIFICA ARRIVA CON I RISULTATI SUCCESSIVI

Riprendendo il parallelismo con la moda, Monica D'Ascenzo ha distinto tra il momento in cui una collezione viene presentata ai buyer e quello in cui se ne misura il successo attraverso le vendite effettive. Allo stesso modo, **il Capital Markets Day presenta una promessa di valore, mentre i risultati trimestrali successivi permettono al mercato di valutarne l'effettiva realizzazione**. La credibilità si costruisce così nel rapporto tra impegni dichiarati, comportamenti del management e risultati conseguiti.

Il dialogo con il mercato

COME STA CAMBIANDO IL MODO IN CUI LE SOCIETÀ COSTRUISCONO E ALIMENTANO IL DIALOGO CON IL MERCATO ATTRAVERSO I CAPITAL MARKETS DAY?

Il Capital Markets Day rappresenta uno dei principali momenti di confronto tra società quotate e investitori, all'interno di una relazione che prosegue tutto l'anno.

Marco Porro, Head of Investor Relations di A2A, ha evidenziato la crescente richiesta di interazione diretta da parte degli investitori, anche in relazione al rafforzamento delle competenze di analisi interne al buy-side.

In questo contesto, le site visit permettono di conoscere direttamente gli asset industriali e di incontrare il management operativo, affiancando ai dati finanziari una comprensione più concreta del business.

Oriana Bastianelli, Head of Analysis & ESG di Kairos Partners, ha sottolineato il valore di questi appuntamenti per gli investitori di medio-lungo periodo, richiamando anche l'utilità di approfondimenti tematici. Momenti dedicati, ad esempio, all'intelligenza artificiale possono aiutare il mercato a valutare le implicazioni di trasformazioni complesse sui modelli di business.

Valeria Godi, Investor Relations di Generali, ha sottolineato un approccio fondato sulla continuità del dialogo, attraverso Investor Day periodici e approfondimenti verticali dedicati a temi specifici, come il principio contabile IFRS 17 o l'andamento dei mercati strategici.

La relazione con gli investitori si sviluppa attraverso strumenti complementari, capaci di rispondere alle esigenze informative del mercato e di rendere progressivamente più comprensibile la strategia aziendale.

La credibilità nel tempo

COSA SUCCEDE DOPO CHE UNA SOCIETÀ HA PRESENTATO AL MERCATO LA PROPRIA STRATEGIA E ASSUNTO DEGLI IMPEGNI?

La presentazione di un piano industriale comporta impegni che il mercato verifica nel tempo, attraverso risultati e aggiornamenti successivi.

Marco Porro ha evidenziato come il Capital Markets Day consenta di ampliare l'orizzonte del confronto rispetto alla comunicazione dei risultati trimestrali. Questa prospettiva richiede tuttavia obiettivi misurabili e un percorso industriale capace di collegare gli investimenti ai ritorni attesi. Diventa quindi fondamentale esplicitare le assunzioni economiche e industriali alla base dei target, affinché gli investitori possano valutarne l'evoluzione anche in presenza di cambiamenti di scenario.

Su questo aspetto **Oriana Bastianelli** ha introdotto una distinzione fondamentale: il mancato raggiungimento di un obiettivo può derivare da fattori esterni, come l'andamento delle materie prime, oppure da difficoltà specifiche di esecuzione aziendale.

La capacità di riconoscere tempestivamente le criticità, spiegarne le cause e presentare contromisure credibili incide positivamente sulla fiducia nei confronti del management.

Valeria Godi ha richiamato il ruolo delle Investor Relations nella gestione continuativa delle aspettative.

Nel settore assicurativo, ad esempio, l'andamento delle catastrofi naturali e delle coperture riassicurative rappresenta un insieme di variabili che richiede una comunicazione regolare, per consentire al mercato di interpretare l'evoluzione dei risultati.

La credibilità non si costruisce sull'assenza di imprevisti, ma sulla capacità di affrontarli con trasparenza, spiegando le decisioni e gli eventuali cambiamenti rispetto al piano.

Il valore della preparazione

QUALI ELEMENTI CONTRIBUISCONO A COSTRUIRE UN CAPITAL MARKETS DAY CAPACE DI RISPONDERE ALLE ASPETTATIVE DEL MERCATO?

La preparazione di un Capital Markets Day coinvolge dimensioni che vanno oltre l'organizzazione dell'evento e la definizione dei materiali di comunicazione.

Oriana Bastianelli ha evidenziato il valore del CMD come pratica di governance. Il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione e le attività di approfondimento sulla strategia e sul business possono rafforzare la consapevolezza dei consiglieri e la disciplina del management.

Un ulteriore elemento riguarda la coerenza tra gli impegni presentati al mercato e i sistemi di remunerazione variabile del management. L'allineamento tra obiettivi strategici, responsabilità manageriali e interessi degli azionisti contribuisce a dare sostanza al piano industriale.

Valeria Godi ha illustrato l'approccio di Generali alla definizione delle priorità informative. Le scelte strategiche vengono elaborate internamente, mentre l'ascolto del mercato è supportato da strumenti complementari: Perception Study condotti prima della presentazione dei nuovi piani, monitoraggio trimestrale del consensus e feedback raccolti durante roadshow e incontri con gli investitori.

L'esperienza di A2A introduce un'ulteriore dimensione: la necessità di comunicare una strategia industriale di lungo periodo a investitori che valutano anche performance e risultati di breve termine. Marco Porro ha sottolineato l'importanza di rendere visibili i singoli progetti, la disciplina nell'allocazione del capitale e i ritorni attesi dagli investimenti.

La preparazione di un CMD richiede di mettere in relazione tre dimensioni: il confronto interno sulla strategia, l'ascolto delle aspettative degli stakeholder e la capacità di rendere gli obiettivi comprensibili e verificabili nel tempo.

Conclusioni e prospettive

Il confronto ha confermato come il Capital Markets Day rappresenti molto più di un appuntamento di comunicazione finanziaria. È un momento centrale di un percorso continuativo attraverso il quale le società quotate condividono la propria visione strategica, assumono impegni e alimentano il dialogo con il mercato.

Come sottolineato da **Patrizia Celia, Head of Large Caps & Investment Vehicles di Euronext**, la fiducia degli investitori si costruisce attraverso una continua coerenza tra visione strategica, obiettivi, posizionamento competitivo e capacità di esecuzione.

In questo processo, trasparenza sulle assunzioni, definizione di KPI materiali, chiarezza nella comunicazione e misurabilità dei risultati assumono un ruolo determinante. In un contesto economico in continua evoluzione, la capacità di comunicare una visione di lungo periodo deve accompagnarsi alla disponibilità a confrontarsi con le aspettative del mercato, riconoscere eventuali cambiamenti di scenario e rendere comprensibili le scelte del management.

Il Capital Markets Day diventa così un punto di riferimento per la relazione tra società e investitori, il cui valore si misura non soltanto nella qualità dell'evento, ma nella continuità del dialogo e nella credibilità costruita nel tempo.

Credits

La pubblicazione raccoglie e rielabora i contenuti dell'incontro del 20 ottobre 2026.

I risultati dello studio proprietario sono attribuiti a Euronext Corporate Solutions, mentre gli interventi e le opinioni ai rispettivi relatori.

Un'iniziativa promossa da
AIR · Euronext Corporate Solutions · Common

Progetto editoriale, sintesi dei contenuti e sviluppo grafico
Common



associazioneir.it